Erfolgreiches Wirtschaften und Führen im 21. Jahrhundert.

Der Ansatz eines normativen Kompetenzmodells hilft Unternehmen Zukunft zu schaffen. 12 Gedanken für eine effektiv nachhaltige Führung.

Kernaussagen

- Neue Komplexitäten fordern ein neues Mindset in der Unternehmensführung
- Die planetarische Herausforderung erfordert ein schnelles Umdenken und Handeln!
- Die Reise muss in Richtung Well-Being innerhalb der planetarischen Grenzen gehen?
- Jedes Land braucht seinen eigenen Entwicklungsweg.
- Die UN SDGs setzen dafür die wichtigsten Ziele
- Veraltete Lehrmodelle haben über viele Jahre den Fortschritt blockiert.
- Führungskräfte sind richtungsweisend in Strategie, Umsetzung und Zielerreichung für Nachhaltigkeit.
- Die Bilanz weist nur einen kleinen Teil der unternehmerischen Ergebnisse und Wirkungen aus; das Erfassen von ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen wird wichtiger.
- Neben Shareholder werden Stakeholder bzw. Rightsholder Gehör finden.
- Führungskompetenz muss neu definiert werden.
- Heute anfangen - Interne Abläufe und Prozesse dem aktuellen Denken anpassen.
- The Purpose of Business is Society - wirkliche wertebasierte Wert-Schöpfer setzen sich durch.

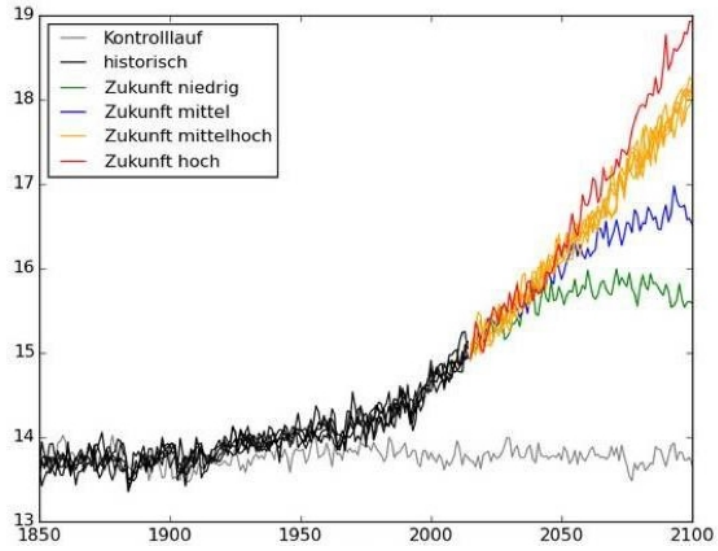
1. Neue Komplexität in der Unternehmensführung.

Jede Organisation und insbesondere Unternehmen sind derzeit in ihrer Überlebensfähigkeit herausgefordert. Die Herausforderungen sind vielfältig und betreffen mehrere Ebenen. Einige Gründe für sinkende Erträge sind: Großunternehmen, die ganze Branchen auffressen; neue Generationen von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten mit anderen Erwartungen; ein neues Bewusstsein über planetarische Grenzen und Klimawandel fordert eine nachhaltige, besser noch regenerative Wirtschaft; eine negative Reputation von Managern und Unternehmen aufgrund von Skandalen sowie neue Gesetzgebungen. Demzufolge stehen Führungskräfte unter Druck, neue Wege für die Existenzberechtigung ihrer Unternehmen zu finden. Alte jahrelang gelehrte ökonomische Modelle funktionieren nicht mehr. Wirtschaft muss neu gedacht werden (Grafik 1). Das beginnt mit der Frage 'Warum/Wozu sind wir als Unternehmen da?' und führt direkt zur Frage nach dem Purpose, also dem Sinnzweck, und dem Beitrag für die Gesellschaft, zu unseren Denkmodellen und zu unserer Sprache im Geschäftsalltag über Wettbewerb und Kampf. Haltung muss entwickelt werden und ein neues systematisches Denken von Gemeinschaft (Community) etabliert werden. Es braucht eine gemeinsame Anstrengung mit den unterschiedlichsten Interessensgruppen (Rightsholder) für Wohlergehen und Wohlstand (Well-Being) unter Berücksichtigung der planetarischen Grenzen.

Grafik 1: Der Übergang von Fight zu Flow als Lösung organisationaler Herausforderungen.

2. Die planetarische Herausforderung!

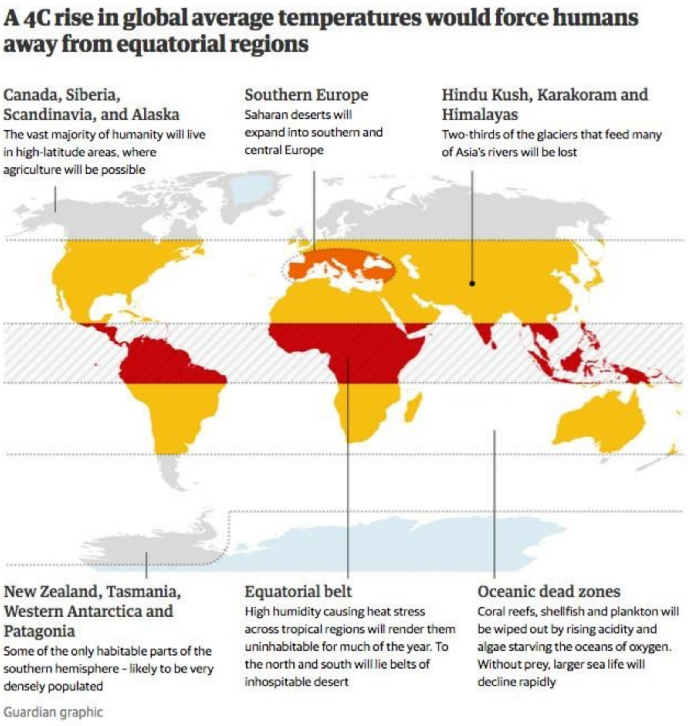
Basierend auf dem Stand der Wissenschaft braucht es eine schnelle Verhaltensänderung in vielen Bereichen. Wir spüren es selbst auch, wir lesen es, wir hören es. Die Forschung ist sehr klar: Das Klima verändert sich rasch. Die heutige Industriegesellschaft hat signifikanten Fortschritt geschaffen, aber leider dabei die Grenzen unseres Planeten aus den Augen verloren, so wie auch die gesellschaftlichen Dynamiken. Heute wissen wir um die Konsequenzen und können es besser: Besser ethisch reflektieren, achtsamer fühlen und gesamtgesellschaftlicher wirtschaftlich handeln. Aber der Reihe nach: Wie sieht die Prognose aus? Es gibt mehrere Berechnungen. Die grundsätzliche Aussage ist dieselbe. Grafik 2 stammt von den Klimaforschern des Alfred-Wegener-Institut am Helmholtz Zentrum für Polar- und Meeresforschung.



Grafik 2: Entwicklung der globalen Mitteltemperatur von 1850 bis 2100 nach Berechnungen mit demneuen AWI-Klimamodell (Quelle: Tido Semmler).Siehe:
https://www.awi.de/ueberuns/service/presse-detailansicht/presse/neues-klimamodell-fuer-den-weltklimarat.html

Im Pariser Abkommen haben sich die Staaten auf ein 2° Grad Ziel durchgerungen und waren überwiegend einig, dass eine

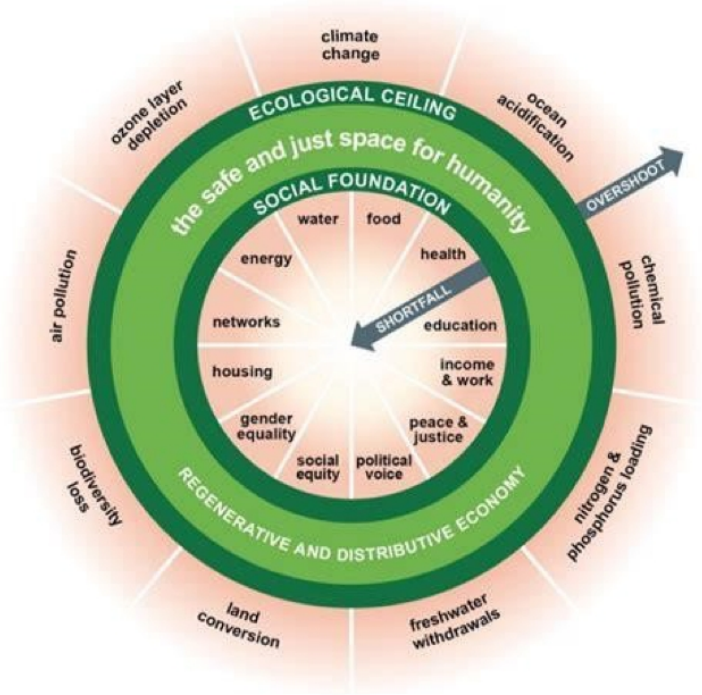
Erwärmung um 1,5° schon zu einer heftigen Veränderung unseres Lebens führen wird. Wenn wir nichts tun, wird sich die Welt wahrscheinlich um 4 oder mehr Grad erwärmen. Menschliches Leben wird in breiten Zonen zum Desaster, das Leben in fast allen Ländern wird sich dramatisch verändern (siehe Grafik 3).



Grafik 3: Mögliche Auswirkungen der Klimaerwärmung auf die Lebensbedingungen bestimmter Regionen (Quelle: The Guardian).

3. Wohin soll die Reise gehen?

Natürlich freut sich jeder Mensch über bessere Lebensbedingungen. Über mehr Annehmlichkeiten. Generell streben Menschen an, dass ihre Kinder besser leben als sie selbst. Die Möglichkeiten, dies zu erreichen, haben in den letzten Jahrzehnten in den Industrieländern exponentiell zugenommen. Dabei haben wir Wesentliches aus den Augen verloren. Verbote zur Korrektur wirken einschränkend und sind nicht beliebt. Im Gegensatz dazu kann ein klares Ziel vor Augen Orientierung geben. Kate Raworth vom Environmental Change Institute an der Oxford Universität hat mit ihrem Bild der 'Doughnut' Economy ein solches verständlich und klar formuliert: Sie hat ein Konzept entwickelt, welches die ökologischen Grenzen der Erde mit den Menschenrechten gemeinsam denkt. Sie wirft die Frage auf, wie Gesundheit, Bildung, Frieden für alle innerhalb der Grenzen des Planeten erreicht werden können. Eine ihrer Grafiken (Grafik 4) zeigt die innere und die äußere Grenze des 'Doughnuts':

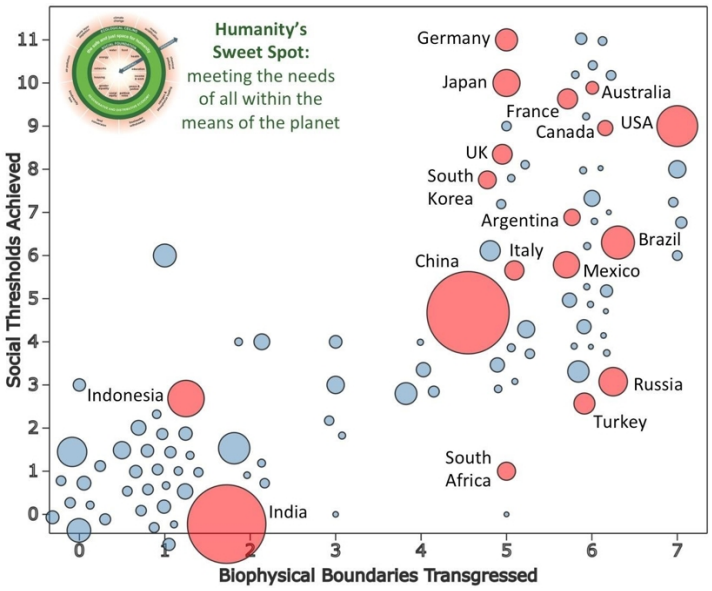


Grafik 4: Kate Raworth: Doughnut Economy. Siehe: https://www.kateraworth.com/

Von diesem Ideal sind wir weit entfernt. Mit vielen Ressourcen wird Raubbau jenseits der Möglichkeit der Regeneration betrieben. Die Berechnungen der Welterschöpfung (https://www.overshootday.org/) zeigen, dass die erneuerbaren Quellen global 2019 bereits um die Jahresmitte aufgebraucht waren; für den Lebensstil in Deutschland schon bereits Anfang Mai. In anderen Worten: Wenn alle so leben und wirtschaften wie wir Deutschen, dann bräuchten wir drei Erden. Das bedeutet, Wenige verbrauchen bereits zu viel und die Vielen können unmöglich auf diesem Weg der Verschwendung folgen. Ein interaktives Modell mit konkreten Daten zeigt Kate Raworth hier: https://www.kateraworth.com/doughnut/

4. Wer muss/kann sich entwickeln?

Die Konsequenz daraus muss eine faire und nachhaltige Entwicklung als Ziel des Wirtschaftens sein. Was können wir besser machen? Wer muss sich bewegen? Eine schlüssige Antwort gibt Kate Raworth hier, indem sie sagt: **Wir alle**. Jedes Land ist im Hinblick auf eine nachhaltige Wirtschaft ein Entwicklungsland. Es existieren unterschiedliche Ausgangssituationen. Jedes Land muss seinen eigenen Weg finden zu einer fairen und nachhaltigen Entwicklung. Der Weg von Deutschland sieht anders aus als der Weg von China, oder anders als der von Bangladesch. Heute präsentiert keine Wirtschaft den Zielzustand. Grafisch stellt Raworth dies so dar:



Grafik 5: Jedes Land hat eine andere Startposition für seine Entwicklung zu einer nachhaltigen Ökonomie. (Kate Raworth)

Das Ziel ist für alle die linke obere Ecke in der Grafik zu erreichen. Der Weg dorthin kann unterschiedlich sein. Dieser Fakt macht deutlich, dass das Fingerzeigen auf andere nicht hilfreich ist, sondern das Anerkennen der sehr unterschiedlichen Wege und bestenfalls die gegenseitige Unterstützung, diese gehen zu können sehr bedeutend ist.

5. Welches sind dabei die wichtigsten Ziele und was bedeutet das für ein Unternehmen?

In der Nachhaltigkeitsdebatte fühlen sich oftmals Führungskräfte aus der Industrie angegriffen, wenn diese Entwicklungen und Notwendigkeiten angesprochen werden. Jedoch wird gerade das unternehmerische Denken benötigt. Als Menschheit brauchen wir sowohl die Unternehmen mit ihrer Gestaltungsmacht als Agenten für die nötige Entwicklung, wie auch gerade die Führungskräfte mit ihren persönlichen Werten, ihrer Analytik und Umsetzungskraft, um diese Herausforderungen zu entdecken, anzupacken und Entwicklungen effizient und effektiv voranzubringen. Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Grafik 6: UN SDGs) zeigen den Weg auf, in welchen Feldern Fortschritt dringend gebraucht wird. Diese zu erreichen, bedeutet die Erfüllung der Menschenrechte und gleichzeitig stellen sie ein Potenzial für ein Milliardengeschäft für Unternehmen dar. Organisationen können sich neu ausrichten (z.B. Unilever mit Paul Polman's Strategie von 'double (revenue) - half (ecological footprint)' oder DSM von Produkten für die Kohleindustrie zum Treiber nachhaltiger Chemieprozesse).

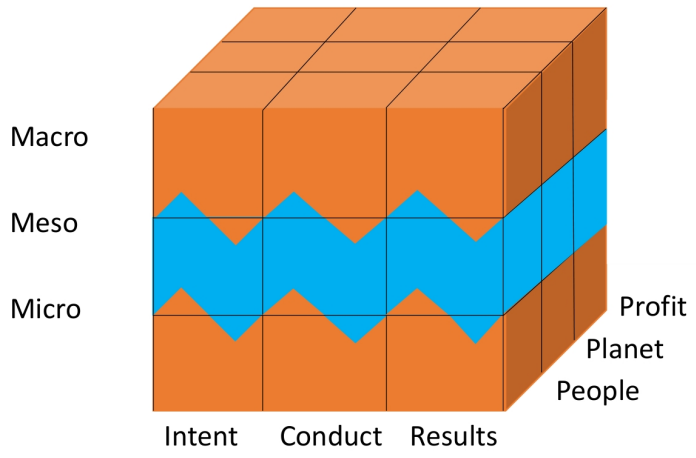
Grafik 6: Die 17 Ziele der Vereinten Nationen zur Nachhaltigen Entwicklung.

6. Warum sind wir noch nicht dort und wie kommen wir hin?

Ein wesentlicher Grund, warum wir noch nicht dort sind, wo wir sein könnten - und bald sein werden müssen - ist die mittlerweile über jahrzehntelange Vermittlung von reduzierten Modellen in der Ausbildung, vor allem in BWL-Studiengängen. Unrealistische Bilder, mechanistisch, die Wirklichkeit, in der Menschen sich bewegen, nicht abbildend. Problematisch ist vor allem, dass der Zuwachs an Wissen aus anderen Forschungsbereichen ignoriert wurde und somit eine unverantwortlich reduzierte Prägung stattgefunden hat. Die Haltung, dass es smart sei kurzfristige Gewinne auf Kosten anderer zu erwirtschaften und die Einstellung, Gemeinschaft und das Zusammenleben von Menschen als sekundär zu betrachten, wurde über mehrere Jahrzehnte zementiert. Gewinn wurde zum Ziel der Unternehmung, wo er doch das Mittel zur Erreichung eines Zwecks sein sollte. Konkurrenz statt Gemeinschaft war das Mantra. Die finanzielle Leistung des Einzelnen wurde primär statt der Gemeinwohl-Leistung aller betrachtet. Es braucht also eine neue Haltung, die auf der Frage gründet: Wofür ist das Unternehmen gut? Welchen Beitrag leistet es für eine Welt, in der wir leben wollen? Backcasting statt forecasting, also nicht, wo können wir noch 10%+ mehr für uns herausholen (der berühmte profitable double digit growth), sondern wie sieht die Welt von morgen aus und was muss grundsätzlich getan werden, um diese lebenswert zu gestalten? Wie viel kann dieses Unternehmen für das Gemeinwohl leisten? Wie verdient es sich die Zuwendung von Kunden, Zulieferern und anderen Stakeholdern (Im Englischen oft mit der 'License to operate' bezeichnet)? Hierfür braucht es die Besinnung auf unsere Antriebe, Motivation und was uns als Menschen ausmacht. Und zusätzlich den Willen, unternehmerisch für einen guten Zweck einzutreten. Daraus kann auch mehr als ein zweistelliger Optimierungsprozess werden, aber die Blickrichtung ist eine völlig andere. Die vier Innovationsbereiche: Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle werden sich rasch entwickeln, wenn eine nachhaltige, gemeinwohlorientierte Einstellung zugelassen und trainiert wird. Haltung prägt Verhalten. Aus der Glücksforschung wissen wir: Achtsamkeit den eigenen Bedürfnissen gegenüber, zum Beispiel Sicherheit, Frieden und eigene Entwicklung, führt zum Erkennen und Anerkennen der Bedürfnisse im Anderen. Intrinsische Motivationen, Freundschaft und Nähe machen auf Dauer glücklich, extern Angetriebenes verpufft schnell.

7. Warum Führungskräfte eine große Rolle spielen.

Führungskräfte spielen für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen eine große Rolle. Führungskräfte sind in erster Linie Personen, die formal eine Führungsrolle im Organigramm haben, aber auch Personen, die ohne entsprechende Rolle eine Notsituation erkennen und dafür eintreten, diese zu verbessern. Generell treffen Führungskräfte täglich Entscheidungen, die unsere Zukunft beeinflussen. Diese Entscheidungen können die Intention/Strategie eines Unternehmens, oder die Durchführung oder die Ergebnisse des Unternehmens betreffen. Sie definieren auch, welche Ergebnisse angestrebt, erreicht und gefeiert werden. Sie entscheiden darüber, ob die drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Gesellschaft, Ökologie, Ökonomie) als Auswirkungen des Wirtschaftens gemeinsam betrachtet werden, oder ausschließlich die finanzielle Komponente. Führungskräfte wirken durch politische Einflussnahme in die Politik hinein (Macro-Bereich), ebenso beeinflussen sie durch Marketinganstrengungen die Konsumenten, die Bürger. Tripl3Leader (www.tripl3leader.com) stellt die Komplexität des Führens mit einem Würfel so dar:



Grafik 7: Der Tripl3Leader Würfel - Komplexität der Führung.

Als Start in eine nachhaltige Unternehmung eignet sich die Reflexion darüber, welche Auswirkungen des Wirtschaftens als Ergebnisse anerkannt und gemessen werden. Konkret also die Auswirkungen auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (PPP).

8. Was sind wirkliche Ergebnisse des Wirtschaftens?

Oft werden Ergebnisse sehr verkürzt, betriebswirtschaftlich, und eben nicht volkswirtschaftlich erfasst. Die üblicherweise genutzten Bilanzen drücken nur einen Bruchteil der Ergebnisse aus. Ökologische und soziale Ergebnisse des Wirtschaftens werden darin ausgeblendet. Die gesamten Auswirkungen des Führungsverhaltens und des Wirtschaftens müssen auch auf einer Zeitachse von kurzfristigen bis zu langfristigen Ergebnissen betrachtet werden. Auswirkungen auf andere Interessengruppen, Auswirkungen auf Gruppen, mit denen wir nicht im direkten Kontakt sind, Auswirkungen auf den Planeten. Der heutige Wissensstand, wie wir die Ergebnisse ausreichend erfassen und abbilden steckt noch in den Kinderschuhen, ist aber mehr als ausreichend, um mit einer Haltungs- und Verhaltensänderung zu beginnen. Entscheidend hierbei ist, dass die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft, nicht nur mechanistisch getrennt voneinander erfasst werden, sondern integriert als Ganzes verstanden werden. Die einzelnen Messansätze müssen verbessert und ein einheitliches System geschaffen werden, um Unternehmen nicht zu überfordern. Im Moment gibt es eine dreistellige Anzahl unterschiedlicher Messinstrumente. Viele Unternehmen berichten heute nach GRI (https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx). Bisher werden aber die Faktoren dessen, was ein Unternehmen unter 'Wesentlichkeit' benennt, vom Unternehmen selbst ohne Branchenvergleich oder gar gesamtgesellschaftliche Notwendigkeiten eingetragen. Das heißt ein Unternehmen kann den Energieverbrauch als wesentlich betrachten, während ein anderes Unternehmen derselben Branche den Wasserverbrauch benennt. KPMG hat bereits vor Jahren den True Value Ansatz, also den gesellschaftlichen Wert eines Unternehmens neben dem finanziellen zu bemessen, zur Unternehmensbewertung vorgestellt und auch mit Unternehmen umgesetzt und weiterentwickelt (https://www.youtube.com/watch?v=jiByddiW0Uw). In den Modellen der aktuellen Vordenker bei r3.0 (https://www.r3-0.org/) werden auch Thresholds und Allocations für eine gesamtgesellschaftliche, kontextbezogene Betrachtung mitgedacht. Diese Gruppe generiert branchenbezogene Blueprints, die den Führungskräften bei der Umsetzung im eigenen Unternehmen helfen. Methoden, die von außen und mit extrinsischen Anreizen nach innen in das Unternehmen gebracht werden, brauchen immer länger und sind aufwändiger zu installieren im Vergleich zu einer intrinsisch motivierten Haltung, nicht selbstbezogenen Mustern den Vortritt zu lassen, sondern für einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen anzutreten. Manche Business Schools haben angefangen, von ihren Absolventen einen Eid oder eine Verpflichtung abzuverlangen, ähnlich dem Hippokratischen Eid der Ärzte. So soll unterstützt werden, dass die Haltung der Führungskräfte, also die Frage 'Wozu wirtschaften wir?', unsere Intentionen, die in Unternehmensstrategien umgesetzt werden, bereits in die richtige Richtung gehen und Gesellschaftsförderung statt Raubbau den Vorzug erhält. Die Unternehmensberatung Tripl3Leader hat ein Versprechen (Pledge) aus vielen Gesprächen mit Führungskräften und wichtigen Partnern, wie auch dem Weltethos Institut, zusammengestellt, das den Anforderungen aus dem oben dargestellten Würfel entspricht:

As a true leader,
I do no harm.
My personal intention and business strategy
is to serve the well-being of all.
My business activity contributes to a prosperous and
healthy global society, respects human dignity and
protects the environment.
The conduct of my business increases freedom, joy
and learning of all involved.
My business results create true collective value.

Grafik 8: True Leadership Pledge.

Welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, um dieses Versprechen umzusetzen, klären wir in Punkt 10.

9. Von Shareholdern, Stakeholdern und Rightsholdern.

Führungskräfte entscheiden also über die Absichten eines Unternehmens, die Strategie, über die Umsetzung, die Prozesse und über die Ergebnisse in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen; People, Planet, Profit. Die dritte Ebene des T3L Würfels zeigt die Kommunikation einerseits zu staatlichen Einrichtungen und andererseits zu den Konsumenten, Kundenunternehmen und den Bürgern. Anstrengungen in Lobbyismus und Marketing, die nur der egoistischen und verkürzten Perspektive der Selbstoptimierung dienen, müssen einem Ansatz von echter Kommunikation mit Politik und Bürgern weichen. Themen und Ziel müssen beste Lösungen für das kurz- und langfristige Gemeinwohl sein.

Werbung für Kunden und Konsumenten muss aufhören, bewusst falsche Angaben zu verbreiten. Wer aus Verzweiflung mit minimalen Produkt-Margen auf ebenso verzweifelte Werbung setzt, kann besser die Stärken des Unternehmens in neue Produkte für einen oder mehrere SDG-Lebensbereiche einsetzen. Das gelingt am besten, wenn man nicht nur auf die Rendite der aktuellen Shareholder schielt, sondern die Stakeholder aktiv mit einbezieht. Während sich die Bewegung von Shareholder- zu Stakeholder-Nutzen vollzieht, gibt es noch Nachholbedarf bei der Frage, wer zu den Stakeholdern gehört. Auch hier unterschiedet sich die ethisch reflektierte, effektiv nachhaltige Führungskraft von anderen. Sie sieht die Verbindung von Menschenrechten und Stakeholdern. Es wird klar, dass alle Betroffene des eigenen Wirtschaftens Stakeholder sind, und nicht nur die Anspruchsgruppen, die vom Unternehmen als Verbündete akzeptiert werden. Somit können wir auch von Rightsholdern sprechen. Denn jede Verletzung der Rechte der Stakeholder ist dann letztlich auch eine Verletzung der Menschenrechte.

10. Führungskompetenz muss neu definiert werden.

Diese Überlegungen führen zu der Annahme, dass ein neues Kompetenzmodell für Führungskräfte dringend notwendig ist. Unternehmen, die in Zukunft erfolgreich sein möchten, brauchen Führungskräfte und Führungskulturen, die effektiv nachhaltig, besser noch regenerativ tätig sind. Normativ für das Gemeinwohl Standards zu setzen, kontext-abhängige wissenschaftsbasierte Ziele zu formulieren und aktiv von anzustrebenden Zukunftsszenarien (backcasting) auszugehen sind für viele Führungskräfte noch einzuübende Denkprozesse. Ein darunterliegendes Wertegerüst ist notwendig für die Tragfähigkeit des Aufbruchs in diese neue, wirkliche Führungsarbeit (True Leadership). Für globale Werte stehen die herausragenden Arbeiten von Prof. Hans Küng und Team zur Verfügung. Die zwei global bestätigten Prinzipien Menschlichkeit und Gegenseitigkeit, sowie die vier Werte Gewaltlosigkeit, Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit sowie Partnerschaft werden von allen gesellschaftsbildenden Kulturen unterstützt. Nur wer auf kurzfristigen Eigennutz statt auf langfristige Prosperität aus ist, kann diese Prinzipien und Werte verneinen. Für Unternehmen ist dies ein praktischer Ansatz, ihre Kommunikationskultur mit Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden zu überprüfen. Diese neue Komplexität, ein Unternehmen oder in einem Unternehmen zu führen, sind in Überlegungen eines neuen normativen, kontext-basierten Kompetenzmodells geflossen.

Ein Team der Tripl3Leader Beratungsgesellschaft (www.Tripl3Leader.com) durchforschte bestehende Modelle und entsprechende Literatur. Das Modell besteht aus 6 Kompetenzbereichen und darin zugeordnete 27 definierten Einzelkompetenzen für Führungskräfte. Die folgende Grafik (Grafik 9) zeigt die Kompetenzfelder. Dahinter verbergen sich gezielte Kompetenzformulierungen, die auf den oben aufgezeigten Überlegungen aufbauen. Der Unterschied ist vor allem in den Kompetenzfeldern 1 und 6. Jede Führungskraft muss eine Strategie formulieren oder dazu beitragen können. Eine effektiv nachhaltige Führungskraft muss aber auch den Purpose, also den übergeordneten größeren Zweck des Unternehmens begreifen lernen und daraus eine Strategie ableiten, die allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen entspricht. Während übliche Modelle von Ergebnisorientierung sprechen, wird hier dezidiert nach allen drei Ergebnisdimensionen, dem System-Nutzen, gefragt. Auch in den Kompetenzfeldern 2-5, die die Durchführung des Geschäfts betreffen, gibt es die für effektiv nachhaltige Führung notwendige Erwartung in den Formulierungen bezüglich Humanität und Gegenseitigkeit. So wird beim People Leadership üblicherweise kaum mehr als das eigene Team gemeint. Das ist nicht falsch, reicht aber im 21. Jahrhundert nicht mehr aus, wenn nicht alle Beteiligten und Betroffenen einbezogen sind. Deshalb werden die Fragen im Kompetenzfeld People Leadership über das zugeordnete Team und über die Gruppe aller Angestellter natürlich bis zur Gruppe der Rightsholder erweitert. Im Kompetenzfeld 5, Innovation und Veränderung wird ausdrücklich nicht nur die Innovationsfähigkeit einer Führungskraft, sondern deren Fähigkeit für verantwortliche

Innovation (Responsible Innovation) nachgefragt. Alle Items des Modells richten sich am Ideal eines Unternehmens aus, welches hoch angesehen ist, weil es einen gesellschaftlichen (und damit umweltbewussten) Beitrag leistet und deswegen auch finanziell erfolgreich ist. Anhand des Modells können bestehende Kompetenzmodelle und bestehende Personalinstrumente überarbeitet oder gänzlich ersetzt werden.

Grafik 9: Das Kompetenzmodell für effektiv nachhaltige Führung.

11. Heute anfangen - Was also tun?

Die Umsetzung in alle HR Prozesse hinein, von der Personalauswahl, über die Personalentwicklung bis zu Vergütungssystemen und Beförderungsprozessen, kann sicherstellen, dass die richtigen Personen auf verantwortungsvolle (Führungs-)Positionen kommen. Im Personalbereich ist man sich bewusst, dass Haltungen viel schwerer veränderbar sind als jede Art von Wissen oder technischen Fähigkeiten. Deswegen kommt es bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter besonders darauf an, eine wirtschaftsethisch reflektierte, nachhaltige Haltung zu prüfen. Dazu müssen Einstellungsverfahren überarbeitet werden. Führungskräfte-Entwicklungsprogramme müssen auf effektiv nachhaltige Führung ausgerichtet werden, was andere Methoden und Vorgehensweisen und auch andere Trainingspartner verlangt. Jetzt ist es höchste Zeit, die Fragen 'Warum tun wir, was wir tun?' und 'Wie soll unsere Positionierung in der Gesellschaft sein?' tiefgründig zu beantworten. Wir erleben bereits das Straucheln teils großer Unternehmen, die offensichtlich diese Fragen vernachlässigt haben. Wir erleben auch das Florieren der Unternehmen, deren CEOs und Führungscrews verstanden haben, worauf es in Zukunft ankommt: Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und generieren gesamtgesellschaftlichen Nutzen. Oder auf neudeutsch: **The Purpose of Business is Society.**

12. The Purpose of Business is Society.

Zusammenfassend wird es darauf ankommen, dass Führungskräfte darin erfolgreich sind, einen übergeordneten Sinnzweck (Purpose) für ihr Unternehmen beschreiben zu können. Dieser Sinnzweck muss sich in einer Strategie wiederfinden. Die Überlegungen zur Unternehmensethik gehören nicht 'on top', als Zusatzaufgabe, am Ende in die Wertschöpfungskette, sondern gehören elementar in die Strategiediskussion. Eine ethische Orientierung am Beginn erleichtert die Umsetzung enorm, weil reflektierte Richtungsentscheidungen die Komplexität im Tagesgeschäft gewissermaßen reduzieren. Der Purpose muss die Verwandlungskraft in den Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen für einen hohen und steigenden

gesellschaftlichen Wert inspirieren. Führungskräfte werden zunehmend an eben diesem gesellschaftlichen Wertbeitrag, den Ihr Unternehmen in der Lage zu erzeugen ist, gemessen werden. Die neuen Helden werden nicht mehr die parasitären Selbstoptimierer, sondern die Gemeinwohl, Wohlstand und Gemeinschaft Schaffenden sein. Die Schöpfer, nicht die Abschöpfer, wie es die Ökonomin Prof. Mazzucato (University College London) ausdrückt. Gemeinsam mit allen Rightsholdern den True Collective Value (Tripl3Leader) zu schaffen wird zur nachhaltigen Leitlinie, neben der alles andere kurzfristig verpufft. Wir werden in den nächsten Jahren viele Dinge gleichzeitig erleben. Es gibt keinen Schalter, den man einfach umlegen kann. Wir werden neben den bekannten 'Early Adoptern' auch die 'Laggards' haben. Allerdings haben wir ökologisch betrachtet keine Zeit zu verschenken. Die wertvollsten Führungskräfte, die in der Lage sind, diese beschriebene Haltung in Verhalten umzusetzen verdienen deswegen eine Beförderung in verantwortungsvolle Positionen. Diese neue Gruppe der 'High Potentials' als Führungskräfte muss unterstützt werden in ihrer Reflexion ihres Handelns und weiterentwickelt werden. Deswegen brauchen wir neben den Vorständen und Geschäftsführern, die den Startschuss geben müssen, auch neue HR / Talent-Development Abteilungen, die den Schuss auch hören und umsetzen können. Hier gilt es den Blickwinkel weit über die Angestellten des Unternehmens hinaus zu öffnen. Ein normatives Kompetenzmodell kann hier eine gute Basis bilden für alle anderen Prozessschritte der Auswahl, Entwicklung und Beförderung.

Der Autor

Klaus Schuler

Klaus Schuler ist Geschäftsführer von Tripl3Leader, über 30-jährige Berufserfahrung im Bereich Führungskräfteentwicklung und hat in leitender Position einer weltweit agierenden Unternehmensberatung gearbeitet. Aus Überzeugung und dem Wunsch noch gezielter auf ethische Reflexion, verantwortliches Handeln und nachhaltige Unternehmensergebnisse einzugehen, gründete er 2013 Tripl3Leader, eine Unternehmensberatung, die sich für nachhaltig-effektive Führung in mittelständischen und großen Unternehmen einsetzt und damit nachhaltige Marktführer schafft (www.tripl3leader.com). Engagement für Wirtschaftsethik zeigt Herr Schuler zusätzlich als Leiter des Ressorts Wirtschaftsethik des Verbands für Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement e.V., Mitglied im Deutschen Netzwerk für Wirtschaftsethik und durch sein Mitwirken im Führungsgremium von Ethics First in Zusammenarbeit mit dem Humanistic Management Center in St. Gallen.

Nachfragen, Kommentare gerne an: info@Tripl3Leader.com